VII kadencja

SEJM RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

KANCELARIA SEJMU
Biuro Komisji Sejmowych

PEŁNY ZAPIS PRZEBIEGU POSIEDZENIA

■ **Komisji Skarbu Państwa**
(nr 118)
z dnia 24 września 2014 r.

Pełny zapis przebiegu posiedzenia

Komisji Skarbu Państwa (nr 118)

24 września 2014 r.

Komisja Skarbu Państwa, obradująca pod przewodnictwem posła **Tadeusza Aziewicza (PO)**, przewodniczącego Komisji, rozpatrzyła:

– informację na temat aktualnej sytuacji i strategii rozwoju Polskiego Holdingu Nieruchomości SA.

W posiedzeniu udział wzięli: **Rafał Baniak** podsekretarz stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa wraz ze współpracownikami, **Sławomir Grzelak** dyrektor Departamentu Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji Najwyższej Izby Kontroli wraz ze współpracownikiem, **Artur Lebiedziński** prezes Zarządu Polskiego Holdingu Nieruchomości SA, **Włodzimierz Stasiak** członek Zarządu ds. finansowych Polskiego Holdingu Nieruchomości SA, **Bolesław Zasada** wiceprzewodniczący Federacji Związków Zawodowych Marynarzy i Rybaków.

W posiedzeniu udział wzięli pracownicy Kancelarii Sejmu: **Wiesław Kozioł** i **Iwona Kubaszewska** – z sekretariatu Komisji w Biurze Komisji Sejmowych.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Otwieram posiedzenie Komisji. Szanowni państwo, serdecznie witam panów posłów – myślę, że panie posłanki dołączą do nas niebawem. Witam zaproszonych gości z panem ministrem Rafałem Baniakiem. Serdecznie witam również pana Artura Lebiedzińskiego prezesa Polskiego Holdingu Nieruchomości SA, jako że w porządku dziennym mamy dziś rozpatrzenie informacji na temat aktualnej sytuacji i strategii rozwoju Polskiego Holdingu Nieruchomości SA. Dzisiejsze posiedzenie wynika z naszego planu pracy. Pierwotnie planowaliśmy je zrealizować dwa tygodnie temu, ale przełożyliśmy termin z uwagi na to, że w tym czasie spółka zatwierdzała swoją strategię, a zależało nam na tym, aby Wysoka Komisja miała najbardziej aktualne informacje.

Jeszcze raz witam wszystkich serdecznie i proszę pana ministra o przedstawienie stosownej informacji.

Podsekretarz stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa Rafał Baniak:

Dziękuję bardzo. Panie przewodniczący, Wysoka Komisjo, wypowiem się bardzo krótko tytułem wprowadzenia, a potem poproszę panów prezesów o prezentację strategii spółki. Spółka PHN – Polski Holding Nieruchomości SA została utworzona w 2011 r. w ramach realizacji projektu konsolidacji spółek należących do Skarbu Państwa i prowadzących działalność w sektorze nieruchomości. Mówię tu o spółkach takich, jak DIPSERVICE, TONARGO, BUDEXPO, INTRACO, DALMOR czy Wrocławskie Centrum Prasowe Spółka z o.o.

PHN jest spółką dominującą w grupie kapitałowej. Na dzień 30 czerwca spółka zarządzała portfelem 144 nieruchomości. Szacując wartość godziwą portfela nieruchomości PHN mówimy o wartości około 2 mld zł. Na giełdzie PHN zadebiutował 13 lutego 2013 r. W ramach pierwszej oferty publicznej Skarb Państwa zbył 25% akcji PHN. Cena na otwarciu notowań osiągnęła 22,75 zł. Wartość oferty PHN wynosiła wtedy 238 mln zł.

To, co istotne i co jest przedmiotem naszego dzisiejszego spotkania – posiedzenia Komisji, to dokument „Strategia PHN SA", przyjęty przez Radę Nadzorczą 10 września br., czyli 2 tygodnie temu. Zgodnie z tą strategią PHN zakłada, że w 2023 r., czyli za niespełna 10 lat, zwiększy on wartość swoich aktywów netto o blisko 75%, z czego ponad połowa ma być wypłacona w formie dywidendy. Mówimy o kwocie na poziomie około 800 mln zł. Spółka w zakładanych efektach realizacji strategii przedstawia, że do roku 2023,

który jest datą graniczną, ma potencjał zwiększenia wartości portfela nieruchomości do blisko 5 mld 700 mln zł – z dzisiejszych 2 mld zł. Docelowo grupa ma koncentrować się na zarządzaniu własnymi nieruchomościami w czterech segmentach: biurowym, handlowym, logistycznym i mieszkaniowym.

To, co istotne i co warte jest przypomnienia: w pierwszej połowie roku Minister Skarbu Państwa prowadził aktywnie proces poszukiwania inwestora. Mieliśmy zorganizowany *data room*, dopuszczono kilka podmiotów do *due diligence*. Ten proces nie wyłonił żadnej konkretnej oferty w postaci np. wezwania, dlatego obecnie, po zamknięciu tego procesu, spółka koncentruje się – i to jest zgodne ze wskazaniem akcjonariusza, jakim jest Skarb Państwa – na budowaniu jej wartości, również poprzez lepszą współpracę z innymi podmiotami, które pośrednio lub bezpośrednio kontroluje dzisiaj Minister Skarbu Państwa. To tyle, tytułem wprowadzenia. Jeśli pan przewodniczący pozwoli, poprosiłbym pana prezesa o prezentację. Dziękuję.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Dziękuję bardzo panie ministrze. Panie prezesie, bardzo proszę o zabranie głosu.

Prezes Zarządu Polskiego Holdingu Nieruchomości SA Artur Lebiedziński:

Dziękuję bardzo. Panie ministrze, panie przewodniczący, szanowna Komisjo, rzeczywiście, zgodnie z tym, co powiedział pan minister, dwa tygodnie temu Rada Nadzorcza przyjęła przygotowaną przez Zarząd „Strategię PHN SA", która zakłada bardzo znaczący, skokowy wzrost wartości portfela i dochodowości grupy w następnych latach. Zanim przejdę do szczegółowego omówienia strategii, tego, czym na co dzień się zajmujemy, jakie są główne wyzwania stojące przed spółką, pozwólcie państwo, że pokrótce opowiem, na czym koncentrowaliśmy się w ostatnim półroczu.

Przypomnę tylko, że w roku 2013 cała Grupa Kapitałowa wypracowała skonsolidowany zysk na poziomie 100 mln zł, co oznacza, że zysk ten praktycznie w całości został przekazany na dywidendę dla akcjonariuszy. W maju 2014 r. Walne Zgromadzenie zatwierdziło taką wypłatę -100 mln zł, z czego ponad 70% przypadło Skarbowi Państwa. To jedna z tych kluczowych spraw, które chciałbym, aby Wysoka Komisja odróżniała PHN od innych spółek, jeśli chodzi o tę kwestię. PHN jest tego rodzaju grupą, która zamierza wypłacać taką dywidendę i robić to w sposób stabilny z roku na rok. 100 mln zł zysku, z ubiegłego roku było pewnego rodzaju *benchmarkiem* i wyzwaniem na lata kolejne. Tak więc ta pozycja, dzięki dobremu skapitalizowaniu grupy i pozytywnej pozycji gotówkowej, pozwala nam przeznaczać wypracowane zyski na dywidendę. I to jest ta cecha, odróżniająca PHN od innych grup, konglomeratów nieruchomościowych, które są m.in. notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Codzienna praca zarządu i całej spółki PHN jest skoncentrowana na tym, by zwiększać wartość posiadanego portfela nieruchomości. To oznacza działania w trzech obszarach: po pierwsze, to realizacja tych projektów deweloperskich, realizowanych na gruntach PHN, które pozwolą zrealizować marżę deweloperską i będą stanowić nowoczesną powierzchnię biurową, którą będziemy wynajmowali najemcom. Po drugie, to optymalizacja portfela, koncepcja potencjalnej sprzedaży tych aktywów nieruchomościowych, posiadanych przez grupę, które nie pasują do strategii zakładającej wzrost aktywów. Tu są m.in. grunty rolne, które sprzedajemy lub wille, które jako mniejsze, nie do końca efektywne nieruchomości, nie wpisują się w portfel nowoczesnej grupy nieruchomościowej. Po trzecie, to potencjalne nabycia do portfela takich aktywów, które już teraz generują zwrot, generują dochód oraz te aktywa, które chcemy posiadać w portfelu, a które dadzą pewną stabilność przepływów finansowych, stabilność dotyczącą zysku netto. Naszym celem, jak wspomniałem, jest to, aby ten zysk był co roku wypłacany akcjonariatowi.

Pozwólcie państwo, że pokrótce omówię pierwsze półrocze, o którym informowaliśmy na początku września rynek giełdowy. W tym pierwszym półroczu osiągnęliśmy zysk finansowy na poziomie około 14 mln zł *versus* 18 mln straty w tym samy okresie roku poprzedniego. W tym czasie koncentrowaliśmy się też na realizacji projektów deweloperskich realizowanych na własnych gruntach, które były przygotowane i przedstawione w prospekcie emisyjnym i prezentowane inwestorom podczas debiutu giełdowego. I tak:

kontynuujemy prace nad projektem DOMANIEWSKA OFFICE HUB. To jest inwestycja ulokowana na tyłach Galerii Handlowej „Mokotów". Symptomatyczne jest to, że głównym najemcą tego kompleksu biurowego, mającego łączną powierzchnię blisko 30 tys. m^2, będzie Poczta Polska. To jest przykład strategii, którą wspólnie ze spółkami Skarbu Państwa próbujemy wdrażać, tzn. próbujemy poszukiwać takich rozwiązań, które pozwolą w jakiś sposób wykorzystywać to, że należymy do grupy spółek Skarbu Państwa. Realizujemy projekt budowy i za rok nowa siedziba Poczty Polskiej będzie ulokowana przy ul. Domaniewskiej. Pozyskaliśmy finansowanie, partnera wynajmującego, budowa jest w toku i zakładamy, że do końca bieżącego roku stan surowy będzie gotowy.

Innym projektem jest taki, który realizujemy wspólnie z dużym podmiotem logistycznym – SEGRO we Wrocławiu. To jest park logistyczny, jeden z największych parków logistycznych w Polsce, docelowo 120 tys. m^2 pod dachem. Realizujemy kolejne fazy i oddajemy powierzchnię najemcom logistycznym.

Kolejnym projektem jest RAKOWIECKA CITY. Ten budynek zmodernizowaliśmy przy ul. Rakowieckiej w Warszawie. Biorąc pod uwagę jego bardzo wysoką jakość budowy, ekspozycję, zastanawialiśmy się po jego modernizacji nad scenariuszem wynajmu lub sprzedaży podmiotom trzecim. Oferta, jaką otrzymaliśmy ze strony ambasady Turcji spowodowała, że w ostatnich dniach zawarliśmy umowę sprzedaży. To jest właśnie ten drugi bok działań, dotyczący dezinwestycji, tych aktywów, które nie pasują do strategii. To, co warte podkreślania, to fakt, że każda sprzedaż realizowana przez Grupę Kapitałową jest realizowana powyżej wartości godziwej nieruchomości. Zrealizowaliśmy od początku do końca projekt nabyty przez ambasadę turecką i wykazaliśmy zysk finansowy.

Kolejny realizowany własny projekt deweloperski położony jest na terenie Dalmor SA w Gdyni. Mamy tam do zabudowania pirs po byłym „Dalmorze"; łącznie zakłada się budowę powierzchni komercyjnej i mieszkaniowej do 200 tys. m^2. Dla realizacji projektu pierwszego etapu – mieszkaniowego, około 10 tys. m^2 – pozyskaliśmy partnera. To spółka z grupy BRE Bank, czy mBank – spółka mLocum. Obecnie pozyskujemy zgody korporacyjne po to, by jak najszybciej rozpocząć budowę na terenie Dalmor SA w Gdyni.

Kolejny projekt, to projekt logistyczny w Pruszkowie. Nasza strategia zakłada, że przy dużych polskich miastach będziemy mieli dobrze ulokowane odpowiedniej wielkości parki logistyczne. Po sukcesie parku, który mamy we Wrocławiu pracujemy teraz nad kolejnym takim parkiem pod Warszawą, przy autostradzie A2, na obrzeżach Pruszkowa.

Takich projektów rozwojowych mamy około12, niektóre są już na etapie budowy, inne – na etapie planowania i pozyskiwania najemców dla tych budynków. Prace nad tymi wszystkim projektami postępują. Stopniowo realizowana jest strategia przewidująca sprzedaż wybranych grup aktywów. Mamy do sprzedaży około 100 nieruchomości, bardzo różnych, jak projekt przy Domaniewskiej, czy przy Rakowieckiej, konsekwentnie pozyskujemy partnerów. W ubiegłym roku sprzedaliśmy aktywa na kwotę 70 mln zł. Jest to wyznacznik na ten rok.

Jak powiedział pan minister, biorąc pod uwagę ten proces prywatyzacji, który nie doszedł do skutku, spółka przygotowała nową strategię, zakładającą znaczący wzrost wielkości aktywów w najbliższych latach. Pozwólcie państwo, że przedstawię główny zarys tej strategii. Otrzymali państwo dwa pliki. Strategia, o której mówię, jest w pliku zatytułowanym „Główne założenia strategii PHN SA – Budujemy wartość". Obejmuje ona stopniowy wzrost wartości aktywów grupy, z mocno zaznaczonym elementem corocznej wypłaty dywidendy, aby akcjonariusze inwestujący w akcje spółki, nie mieli tylko efektu w postaci wzrostu wartości akcji, który jak wiemy, na rynku giełdowym różnie wygląda, ale żeby otrzymywali coroczną dywidendę – pewien zysk kapitałowy z dokonanej inwestycji.

Strategia zakłada wzrost wartości aktywów o 75%. Dla przypomnienia: to jest plus, minus aktywów netto, tj. około 1,5 mld zł, z czego połowa, czyli 800 mln zł, chcemy, by do roku 2023 była wypłacana w formie dywidendy. Sądzimy, że dwa kluczowe elementy tej strategii, czyli jakość naszego portfela, uzyskiwana m.in. poprzez realizowane już teraz projekty rozwojowe i dodatkowo, drogą nabycia nowych nieruchomości do portfela oraz poprzez skuteczne zarządzanie poszczególnymi aktywami, będą stanowiły bazę do wzrostu zysku kapitałowego naszych akcjonariuszy. Uważamy, że to spowo-

duje, że cena naszych akcji będzie prezentowała się lepiej, niż innych porównywalnych spółek na giełdzie.

Strategia, którą za chwilę przedstawimy w szczegółach, jest pewną aktualizacją założeń strategicznych przyjętych w roku 2012. Wraz z prezesem Stasiakiem myślimy, że to dobry obyczaj, by, co 2 -3 lata, biorąc pod uwagę, jak bardzo zmienia się rynek nieruchomości, taką strategię aktualizować i adjustować o te elementy, które wynikają z dynamicznych zmian w sektorze nieruchomości. Jak powiedziałem, jej główny trzon, to kwestia budowania wartości dla akcjonariuszy.

Strona 4 prezentacji – jeżeli chodzi o główne elementy strategii, to trzeba zacząć od tego, że chcemy być jak najlepszym zarządzającym powierzchni biurowych. To do tej pory jest i nadal będzie przeważającą częścią naszego portfela. Jak powiedziałem, będziemy rozwijali te projekty logistyczne, które mamy w portfelu. Ten portfel niejako odziedziczyliśmy po spółkach, które zostały zaimportowane do PHN. To był właśnie DIPSERWICE, TONAGRO, KASKADA, INTRACO, jak również Wrocławskie Centrum Prasowe. Tak więc, chcemy rozwijać logistykę. To taki biznes, który w skali Polski dobrze się rozwija, ale są to ponadeuropejskie transakcje, ponadeuropejscy operatorzy i paneuropejskie transakcje dotyczące najmu. Tak więc, nasza strategia w sektorze logistycznym opiera się na współpracy z paneuropejskimi, międzynarodowymi operatorami logistycznymi. Takim operatorem jest właśnie koncern SIGRO, którego mamy we Wrocławiu.

Kolejnym elementem jest obecność w sektorze handlowym. Jeżeli chodzi o handel, o zmiany w tym sektorze, to tak, jak na zachodzie Europy znane koncerny i w Polsce są wypychane z rynku przez operatorów dyskontowych. Biorąc pod uwagę zmiany w tym sektorze, nowe strategie stosowane w docieraniu do klientów, nowe myślenie o *custom experience*, jeśli chodzi o handel, o projekty handlowe, to chcemy szyć je na miarę, dla naszych wybranych najemców. To oznacza, że PHN nie ma ambicji budowania wielkich galerii handlowych, które potem jest relatywnie trudno wypełnić. Raczej chcielibyśmy przyjąć strategię dość ostrożną, polegającą na tym, że budujemy obiekty handlowe i od razu je wynajmujemy dedykowanym najemcom. Jesteśmy właścicielami działki i budynku, mamy z takim operatorem podpisaną długoterminową umowę dzierżawy, umowę najmu. To jest umowa na około 10 lat, co pozwala nam na czerpanie przez 10 lat dość stabilnych dochodów z najmu.

Dodatkowy element strategii, którego nie było wcześniej, to segment mieszkaniowy. Biorąc pod uwagę lokalizacje grupy, wielkość naszych projektów, chcemy być też obecni w sektorze mieszkaniowym. Przejawiamy, jak dotąd, dosyć ograniczoną aktywność na tym polu, ale chcemy ją zwiększać, biorąc pod uwagę dobrą koniunkturę panującą obecnie w mieszkaniach. Cykl koniunkturalny mieszkalnictwa niekoniecznie jest zbieżny z cyklem koniunkturalnym w sektorze nieruchomości komercyjnych.

Tak więc, jeżeli chodzi o to, co robimy, głównie są to: biura, logistyka, handel i w mniejszym stopniu mieszkania. Jeżeli chodzi o to, gdzie chcemy być, nasza strategia zakłada, że będziemy koncentrowali się na pozycji właściciela nieruchomości w głównych polskich miastach. Chodzi o siedem największych ośrodków miejskich: Warszawę, Kraków, Trójmiasto, Wrocław, Aglomerację Śląską, Łódź i Poznań. Jesteśmy już obecni w Trójmieście, Warszawie i Wrocławiu. Mamy działalność i projekty. Jeżeli chodzi o Łódź, mamy działki i jesteśmy otwarci na zwiększenie tam obecności. Podobnie na Śląsku i w Poznaniu. Tak więc, jak widzimy, chodzi o polskie miasta. Nasza strategia, jak na razie, nie przewiduje wyjścia na rynki ościenne. Sądzimy, że biorąc pod uwagę naszą lokalizację, mamy tu nad innymi pewną przewagę konkurencyjną i chcemy to wykorzystywać.

Jeżeli chodzi o to, w jaki sposób będziemy w stanie zwiększyć wartość naszego portfela i w jaki sposób jesteśmy w stanie co roku wypłacać dywidendę, to nasze założenie opiera się na tym, że przede wszystkim w portfelu mamy bardzo dobre, w wielu przypadkach unikatowe, lokalizacje oraz to, co podkreślają nasi najemcy nieruchomości przy ul. Rakowieckiej: budujemy w dobrej jakości, tzn. budujemy z myślą o tym, że sami będziemy zarządzającymi takich nieruchomości. To oznacza, że budujemy tak, że taka nieruchomość dobrze się starzeje i jej koszty utrzymania nie sa nadmierne. Ale jednocześnie architektura, rozwiązania techniczne, które stosujemy, wyróżniają te nieruchomości, są one widoczne w otaczającej je tkance miejskiej. Tak, więc atrakcyjne lokalizacje i jak

najlepsza jakość wykonania pozwalają na efektywne zarządzanie aktywami. To oznacza, że biorąc pod uwagę nasz portfel chcemy koncentrować się na tych lokalizacjach, które są najbardziej dochodowe, przynoszą najwyższy czynsz z metra kwadratowego. To oznacza, że rotujemy aktywami – chcemy się stopniowo pozbywać tych aktywów, które mają niewystarczającą dochodowość, a środki pozyskane z ich sprzedaży lokować poprzez nabycia do portfela tych aktywów, które mają ponadprzeciętną, bardzo wysoką dochodowość. To oznacza bardzo aktywną rotację aktywów. To jest charakterystyczne dla wiodących operatorów w sektorze nieruchomości.

Nowe projekty deweloperskie w sektorze komercyjnym, to projekt PORT RYBACKI i projekty w Warszawie. Pracujemy nad projektem wieży INTRACO przy ul. Stawki, a także nad nieruchomością przy Galerii Mokotów, jak również nad kolejną, przy ul. Wilanowskiej. W naszym portfelu jest również nieruchomość przy ul. Bartyckiej, która też wymaga pewnego odświeżenia i nadania jej pewnej nowej postaci. Nowe projekty deweloperskie, to jest ta marża deweloperska, która będzie się przekładała na dywidendę dla akcjonariuszy.

To element strategii, który pozwoli nam wybić się na tle sektora na trudnym rynku nieruchomości – bo chciałem zaznaczyć, że na rynku nieruchomości komercyjnych rynek mieszkaniowy jest w dobrej fazie cyklu koniunkturalnego, rozwija się pozytywnie. Jeśli chodzi zaś o rynek nieruchomości komercyjnych w Warszawie, to w cyklu rok do roku oddawanych było około 200 tys. m^2. Natomiast w roku przyszłym zostanie oddanych do użytkowania od 300 do 400 tys. m^2 powierzchni komercyjnej, co oczywiście oznacza, że podaż zdecydowanie, kilkakrotnie przewyższy istniejący popyt. W efekcie oznacza to, że bardzo wielu operatorów, właścicieli nieruchomości walczy o najemców, którzy już są. My również, biorąc pod uwagę nasze nowe nieruchomości, staramy się przyciągnąć do nich nowych najemców. Dlatego m.in. cieszymy się z zaufania Poczty Polskiej, poszukujemy kolejnych najemców, którzy w sposób bezpieczny pozwolą nam rozpoczynać nowe projekty komercyjne. I te w Warszawie, i te, które mamy m.in. w Gdyni, jak również te, które będziemy rozwijali w kolejnych latach w innych miastach Polski.

Działalność deweloperska, to jest nowy element strategii, który pozwoli na coraz lepsze wykorzystanie naszego portfela oraz docelowo – na budowanie wartości dla akcjonariuszy i wypłatę dywidendy. Jesteśmy otwarci również, by oportunistycznie dokonywać pewnych transakcji, fuzji, przejęć spółek działających wokół sektora nieruchomości. Te przejęcia same w sobie będą generowały pewną wartość, ale również pozwolą na zwiększenie dochodowości całego portfela. Jesteśmy także otwarci na zarządzanie nieruchomościami swoimi oraz podmiotów trzecich. Jesteśmy też otwarci na realizację projektów specjalnych, co oznacza takie projekty, które wchodzą w zupełnie nowe sektory, takich, jak na przykład sektor zdrowia, parkingów, domów spokojnej starości. To są te obszary rynku nieruchomości, które obecnie może nie są tradycyjnym, największym elementem tego rynku, natomiast perspektywa wzrostu takich obszarów jest o wiele lepsza, niż przykładowo sektora biurowego, czy tych tradycyjnych. Jesteśmy otwarci na projekty, w których będziemy w stanie wykorzystać pozycję i doświadczenie PHN w sektorze biurowym i komercyjnym w Polsce i przełożyć je na obecność w nowych sektorach.

Jeżeli Wysoka Komisja pozwoli, to po moim wstępie chciałbym poprosić prezesa Stasiaka, aby omówił kwestie finansowe naszej strategii i pewnie rozpoczął od tego, jakie cele do tej pory zostały osiągnięte i jakie są zakładane efekty finansowe.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Dziękuję bardzo i proszę pana prezesa Stasiaka o zabranie głosu.

Członek zarządu ds. finansowych PHN SA Włodzimierz Stasiak:

Panie przewodniczący, Wysoka Komisjo, szanowni państwo, jesteśmy relatywnie młodą organizacją. Jak wspomnieli pan minister Baniak i pan prezes Lebiedziński, powstaliśmy około trzy lata temu, poprzez połączenie w jedną grupę kapitałową kilkunastu podmiotów, kilkunastu spółek Skarbu Państwa. Część tych spółek, to były spółki działające w branży nieruchomości. W naszej grupie znalazły się też spółki, które dotychczas nie zajmowały się zarządzaniem nieruchomościami, a znalazły się tej grupie z tego względu, że praktycznie zakończyły działalność w tych branżach, w których funkcjonowały

dotychczas, a to, co pozostało z ich majątku, co stanowiło jego istotny, a często jedyny składnik, to były wartościowe nieruchomości. Przykładem takiej spółki jest chociażby DALMOR SA, który, jak wiadomo, był podmiotem działającym na rynku połowów dalekomorskich, ale ostatecznie to, co w tej chwili głównie stanowi o jego wartości, to jest wyjątkowo dobrze zlokalizowana nieruchomość na nabrzeżu w Trójmieście, w Gdyni.

Jak powiedziałem, powstaliśmy przez połączenie kilkunastu różnych podmiotów, o różnej efektywności. Można powiedzieć, że podmiotów o relatywnie niskiej efektywności ekonomicznej, z których nie wszystkie działały na rynku nieruchomości i które miały różne procedury operacyjne, różny styl zarządzania. To, co stanęło przed nami około trzy lata temu, jako główne zadanie, to skonsolidowanie tej masy różnorakich podmiotów w jeden sprawnie działający organizm ekonomiczny. Ponad dwa i pół roku temu została opracowana strategia wyznaczająca główne kierunki, o których tu mówił pan prezes Lebiedziński. Warto podkreślić to, że ta strategia, którą teraz przyjęliśmy, nie jest jakaś rewolucyjna względem dotychczas obowiązującej, a jest w zasadzie jej pewnym dostosowaniem do zmieniających się sytuacji na rynku, a także do tego, jak dojrzewa nasza organizacja i jak zrealizowaliśmy te cele, jakie wyznaczyła przed nami poprzednia strategia, przede wszystkim w zakresie restrukturyzacji operacyjnej. Dzisiaj możemy powiedzieć, że z sukcesem kończymy etap podstawowej restrukturyzacji operacyjnej i w tym momencie praktycznie wchodzimy w kolejny etap, gdy to możemy efektywnie budować wartość tej spółki, wchodzić w okres rozwoju.

Jeżeli chodzi o realizację dotychczasowej strategii, chciałbym nawiązać do strony nr 12 naszego materiału. Na stronie 12 pokazujemy główne kierunki, czy jak kto woli obszary, na których, zgodnie z nasza strategią, działaliśmy w obrębie restrukturyzacji operacyjnej. Te kierunki, to przede wszystkim zmiana struktury grupy kapitałowej, dostosowanie tej struktury do potrzeb biznesowych i standardów rynkowych, obowiązujących w branży nieruchomości. Dzisiaj możemy powiedzieć, że jesteśmy w tym procesie bardzo zawansowani, praktycznie dobiega on końca. Te działania obejmują przede wszystkim dwa obszary. Po pierwsze, jest to alokowanie nieruchomości do spółek celowych. Jak wiadomo, branża nieruchomościowa działa w ten sposób, że poszczególne nieruchomości, inwestycyjne, a już w szczególności nieruchomości deweloperskie, czyli przeznaczone do realizacji projektów deweloperskich, są alokowane i funkcjonują w ramach odrębnych spółek celowych. tzw. spółek specjalnego przeznaczenia, z angielskiego SPV. Ma to znaczenie w przypadku nieruchomości o potencjale deweloperskim i redeweloperskim. Chodzi o umożliwienie odizolowania ryzyk związanych z realizacją poszczególnych projektów deweloperskich, ale również o możliwość pozyskania finansowania zewnętrznego do realizacji tych projektów.

Następny kierunek działania, to po przeprowadzeniu głębokiej restrukturyzacji operacyjnej, ujednolicanie standardów zarządzania, centralizację zarządzania i operacji, łączenie tych spółek, które pierwotnie weszły, czy tworzyły struktury Grupy Kapitałowej Polskiego Holdingu Nieruchomości.

Kolejny znaczący kierunek naszych działań w zakresie strukturyzacji, to redukcja tzw. stałych kosztów korporacyjnych, czyli mówiąc wprost, przede wszystkim redukcja kosztów ogólnego zarządu, administracyjnych, jak również kosztów operacyjnych. Jeśli chodzi o redukcję kosztów administracyjnych, kosztów ogólnego zarządu o charakterze stałym, można powiedzieć, że obecnie możemy się pochwalić praktycznie zakończeniem tego zadania. Dokonaliśmy głębokiej restrukturyzacji w tym obszarze, scentralizowaliśmy zarządzanie w spółce holdingowej i w bezpośrednio zależnej spółce Warszawski Holding Nieruchomości, w której *de facto* utworzyliśmy swego rodzaju centra usług wspólnych. W naszej grupie kapitałowej, obejmującej teraz kilkadziesiąt spółek, na które składają się przede wszystkim spółki o charakterze majątkowym, spółki celowe, operacje są prowadzone w sposób scentralizowany, jeśli chodzi o bezpośrednie funkcje wsparcia z poziomu spółki Warszawski Holding Nieruchomości. Jeżeli chodzi o zarządzanie bezpośrednie – z poziomu spółki holdingowej – matki całej grupy, czyli Polskiego Holdingu Nieruchomości.

Zoptymalizowaliśmy poziom zatrudnienia. W skali grupy była to znacząca redukcja. Wystarczy powiedzieć, że przed utworzeniem grupy kapitałowej poziom zatrudnienia

w spółkach, które weszły w skład grupy przekraczał 800 osób, a na koniec roku 2013 zatrudnionych w grupie kapitałowej było około 190 osób. To, co nam wyznaczyła jako cel przyjęta strategia, to poziom zatrudnienia poniżej 100 osób. To, oczywiście, przekłada się na znaczącą redukcję kosztów, w tym kosztów stałych i na znaczącą poprawę efektywności ekonomicznej naszej działalności.

Następny kierunek działań, to skuteczne podniesienie efektywności zarządzania naszymi aktywami. Na to składa się kilka podobszarów działań. Po pierwsze są to działania zmierzające do redukcji kosztów zarządzania tymi nieruchomościami. Tu możemy powiedzieć, że odnotowaliśmy bardzo znaczącą poprawę i praktycznie zakończyliśmy tę podstawową restrukturyzację kosztów zarządzania nieruchomościami. Zrealizowaliśmy to poprzez centralizację działań operacyjnych i *outsourcing* znacznej ich części, co jest zgodne ze standardem funkcjonowania tego rodzaju spółek zarządzających nieruchomościami na rynku. To się przełożyło na znaczącą poprawę efektywności. O liczbach podanych na stronie 13 materiału, o konkretach wyrażonych wartościami liczbowymi, powiem za chwilę.

Kolejny kierunek działania, to aktywne zarządzanie portfelem inwestycyjnym. Jak wspomniał pan prezes Lebiedziński, nasz portfel, jego wycena wartości godziwej, wynosi około 2 mld zł – w pewnym zaokrągleniu. Na to składa się około 20 nieruchomości o wartości około 0,5 mld zł, które traktujemy w tej segmentacji, czy kategoryzacji nieruchomości, którą permanentnie aktualizujemy, jako nieruchomości, które w najbliższych latach pozostaną w naszym portfelu. Nie oznacza to, że w dłuższej perspektywie czasowej nie będą przedmiotem obrotu kapitałem, czy uwolnienia zablokowanego w nich kapitału. Pozostała część – około 0,5 mld zł, można podzielić na dwie kategorie, dwa podportfele. Pierwszy, wspomniany już tutaj, liczy 12 podmiotów o wartości nieco powyżej 700 mln zł. To jest portfel kilkunastu nieruchomości o potencjale deweloperskim i redeweloperskim, czyli to są te nieruchomości, na których w najbliższych latach zamierzamy tworzyć dla akcjonariuszy dodatkową wartość, poprzez realizację marży deweloperskiej. Głównie mówimy tu o projektach komercyjnych, o których szerzej wspomniał pan prezes Lebiedziński.

I ostatni grupa, ponad 100 nieruchomości, to są te, które zostały sklasyfikowane do zdezinwestowania – do zbycia. To są nieruchomości o wartości między 700 a 900 mln zł. Ten portfel jest bardzo różnorodny, poczynając od nieruchomości rolnych, zlokalizowanych w miejscach, które nie mają potencjału innego poza wykorzystaniem tych gruntów na cele rolnicze, poprzez obiekty o potencjale deweloperki mieszkaniowej, ale w trudniejszych lokalizacjach, aż po pojedyncze wille, zlokalizowane w atrakcyjnych dzielnicach Warszawy.

Duża różnorodność portfela, ponad 100 nieruchomości, to jest to, co charakteryzuje nasze podejście, to każdorazowo indywidualna analiza każdej z tych nieruchomości pod kątem zatrzymania w naszym portfelu bądź zdezinwestowania jej. Jeżeli chodzi o dezinwestowanie, dokonywana jest dalsza analiza mająca na celu ustalenie, czy dana nieruchomość z punktu widzenia maksymalizacji zysku na jej zbyciu może być zbywana, jest gotowa do zbycia, czy też należy dokonać podwyższenia jej wartości, zoptymalizowania jej wartości. Mogą to być różnorodne działania – od podziału czy łączenia działek, poprzez czynny udział w procesie uchwalania nowych planów zagospodarowania tak, żeby te plany przewidywały funkcje korzystne dla wartości tych działek, aż po wręcz aktywne działanie, zmierzające do zmiany w części czy w całości planów zagospodarowania przestrzennego, aby maksymalizować wartość tych nieruchomości, które zbywamy. W wyniku analizy tej grupie nieruchomości znajdujemy takie, które rzeczywiście nie są dostosowane do naszego portfela docelowego, ale których wartość może być zwiększona poprzez realizację projektów deweloperskich o charakterze mieszkaniowym. Tak więc każda z tych nieruchomości jest indywidualnie analizowana pod kątem maksymalizowania jej wartości.

I ostatni kierunek działania, bardzo istotny, to działalność deweloperska i realizacja dodatkowej wartości w postaci marży deweloperskiej. O tym już była mowa, więc dla zaoszczędzenia czasu nie będę tego powtarzał.

Na stronie 13 materiału prezentujemy konkretne osiągnięcia i chwalimy się nimi. To, o czym przed chwilą mówiłem, te działania, znajdują swój efekt mierzony konkretnymi

liczbami, wskazującymi na bardzo istotną poprawę efektywności pracy naszej grupy kapitałowej. Wystarczy powiedzieć, że w ciągu tych dwóch – trzech lat bardzo istotnie wzrosły, bo o kilkadziesiąt procent, wyniki z najmu, czyli z podstawowego segmentu naszej działalności. Towarzyszyła temu dość znacząca poprawa marży, która jest najlepszą miarą poprawy efektywności naszego działania. Redukcja kosztów stałych, kosztów administracyjnych, ogólnego zarządu jest też znacząca – od poziomu blisko 50 mln zł do około 30 mln zł. Jest to, oczywiście, pochodną znaczącej redukcji poziomu zatrudnienia, optymalizacji, dostosowania poziomu zatrudnienia do potrzeb, któremu w sposób naturalny towarzyszy znacząca redukcja kosztów wynagrodzeń. Skorygowana EBITDA w naszej ocenie jest chyba najlepszą miarą naszej efektywności operacyjnej – tu też możemy się pochwalić, że na przestrzeni dwóch – trzech lat wzrosła z poziomu niespełna 20 mln zł do 35 mln zł. Myślę, że te liczby są chyba najlepszą miarą tego, co udało nam się osiągnąć. Na stronie 14 materiału chcieliśmy państwu zaprezentować kilka konkretnych działań operacyjnych o charakterze projektów, gdzie widać, że jesteśmy wydolną, sprawną organizacją, która z sukcesem może te projekty realizować. O większości z nich wspominał pan prezes Lebiedziński. Są one, jak wspomniałem, prezentowane na stronie 14.

Kolejny slajd z tych istotnych, na które zawsze staramy się zwracać uwagę prezentując naszą strategię, jest na stronie 16. Tak się składa, że praktycznie już omówiłem to, co jest na tym slajdzie. Wystarczy podkreślić, że to, co charakteryzuje nasze podejście, to aktywne zarządzanie portfelem, celem maksymalizowania jego wartości. Poza poprawą efektywności na tych nieruchomościach, które chcemy pozostawić, zarządzanie to obejmuje program dezinwestycji, zbycia nieruchomości niepasujących do struktury docelowej portfela nieruchomości, ale także program deweloperski, czyli budowy obiektów na tych kilkunastu nieruchomościach, jak również nabywanie nowych nieruchomości, charakteryzujących się wysoką efektywnością.

Proszę państwa, kolejna strona, 17-ta materiału: jest tam trudny, niewiele mówiący wykres. Postaram się przybliżyć, o co w nim chodzi. Ten wykres ma na celu zobrazowanie tego, co ma być efektem naszych działań. Analizujemy dochodowość każdej z naszych stukilkudziesięciu nieruchomości bardzo precyzyjnie. Tak się składa, że ten portfel jest bardzo zróżnicowany. Są nieruchomości, które mają dochodowość dodatnią, ale są i takie, które netto generują straty. Jeżeli ułożymy w szeregu te nieruchomości od generujących najwyższe zyski do tych, które generują najwyższe straty, możemy powiedzieć, że jest grupa kilkudziesięciu nieruchomości, które tworzą zyski, przekładają się na zysk całej grupy kapitałowej. One są zobrazowane po lewej stronie, od czerwonej kropki. Niestety, jest grupa nieruchomości, które zjadają tę wartość, czyli generują straty. Pierwsze nasze działanie, to pozbycie się tych nieruchomości. Stąd ten program naszych dezinwestycji. Jak powiedziałem, działamy również w kierunku podwyższenia efektywności tych nieruchomości, które zostają w naszym portfelu. Dewelopujemy nieruchomości tworząc również nowoczesne powierzchnie i dostarczając je do naszego portfela. Kolejnym naszym kierunkiem działania jest akwizycja, nabywanie nieruchomości o wysokiej efektywności. To będzie się przekładało na to, co obrazuje ta zielona strzałka, czyli na podniesienie efektywności całego portfela, czyli maksymalizację wartości generowanej przez cały nasz portfel.

Ten wykres pokazuje dochodowość ekonomiczną mierzoną księgowo. Mamy pełną świadomość tego, że powinniśmy analizować dochodowość dla naszych akcjonariuszy, czyli patrzeć z perspektywy kapitału. Tu warto wspomnieć o tym, że my, jako grupa kapitałowa, działająca na rynku nieruchomości, jesteśmy grupą dość specyficzną. Nie mamy tzw. lewara finansowego, nie mamy dźwigni finansowej. Nie jesteśmy w ogóle zadłużeni. Nie jest to optymalna sytuacja. Czyni nas to wyjątkowymi. To ma swoje plusy takie, że w perspektywie najbliższych lat możemy śmiało patrzeć na możliwości realizacji naszego ambitnego programu deweloperskiego, ale z drugiej strony, fakt, że nie mamy finansowania zewnętrznego, a takim finansowaniem charakteryzują się struktury bilansów spółek naszych konkurentów na rynku, oznacza, że nie wykorzystujemy maksymalnie możliwości generowania dla naszych akcjonariuszy najwyższych zwrotów. Dlatego też zakładamy pewien poziom zadłużenia celem zwiększenia efektu tzw. dźwigni finansowej i powiększenia zwrotu dla naszych akcjonariuszy.

Dzisiaj zaczynamy z pozycją wyjątkową. Większość naszych konkurentów ma poziom zadłużenia przekraczający w strukturze pasywów nawet 50%. Kiedy porównujemy się z rynkami dojrzałymi, też to analizujemy. Na rynkach kontynentalnych, w szczególności na rynku niemieckim, czy niemieckojęzycznym, firmy austriackie lub niemieckie aktywne na rynku nieruchomości lewarują się znacznie śmielej, nawet powyżej poziomu 60%. Firmy na rynku brytyjskim są bardziej ostrożne, jeśli chodzi o finansowanie zewnętrzne, tam jest to poziom 30 – 40%. Poziom, jaki według nas jest optymalny, to około 50% i to też zakłada nasza strategia.

Proszę państwa zaczynamy z pozycją dość uprzywilejowaną, bo nasze wolne środki pieniężne, to około 100 mln zł i nie jesteśmy zadłużeni. Możemy realizować te projekty deweloperskie i projekty akwizycyjne, o których mówiłem. To powinno się przełożyć na efekty wskazane na stronie 19 materiału, czyli na to, co zamierzamy osiągnąć poprzez realizację naszej strategii. A powinno się przełożyć na znaczący wzrost portfela naszych aktywów z poziomu dzisiejszych 2 mld zł do poziomu około 180-190% wyższego, czyli do około 5,7 mld zł. To będzie możliwe przy zwiększeniu finansowania zewnętrznego z poziomu dzisiejszego ujemnego – 100 mln, czyli wolnych środków pieniężnych, do poziom u finansowania dłużnego około 50% pasywów, poprzez realizację projektów deweloperskich i poprzez akwizycję na rynku inwestycyjnym, sięgającą powyżej 1 mld zł. Zakładamy, że nasza efektywność, mierzona zwrotem z nieruchomości, który dzisiaj jest na poziomie około 4%, wzrośnie do rynkowego poziomu przewyższającego 6%. Powinna wzrosnąć nasza efektywność zarządzania tym portfelem, mierzona relacją kosztów stałych do wartości portfela. Udział kosztów stałych zmaleje z około 2,5% obecnie do poziomu poniżej 1%, czyli do 0,7%. To wszystko łącznie, w efekcie przełoży się na wspomniany przez pana prezesa Lebiedzińskiego zakładany wzrost naszych aktywów netto nawet o 75%, czyli o około 1,5 mld zł, z czego około połowę planujemy wypłacić w formie dywidendy. Z perspektywy naszych akcjonariuszy, a większościowym jest Skarb Państwa, oznacza to, że chcemy realizować strategię zapewniającą wpływy w formie dywidendy. Zwrot dla akcjonariuszy będzie miał charakter kasowy, jak również dokona się poprzez wzrost aktywów netto i przebudowę, głęboką restrukturyzację naszego portfela nieruchomości. Liczymy na to, że nastąpi również aprecjacja – wzrost wartości kapitałowej naszych akcji notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych. Takie jest akademickie założenie, że wzrośnie wskaźnik *price book value*, czyli odniesienia ceny do wartości księgowej, do aktywów netto, co łącznie powinno się przekładać na całkowity, dość znaczący wzrost wartości dla naszych akcjonariuszy. Dziękuję bardzo.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Dziękuję bardzo panie prezesie. Szanowni państwo, zanim rozpoczniemy dyskusję, chciałbym oddać jeszcze głos przedstawicielowi NIK, panu Sławomirowi Grzelakowi, jako że NIK kontrolowała PHN SA. Będę wdzięczny za przedstawienie informacji o efektach tej kontroli.

Dyrektor Departamentu Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji Najwyższej Izby Kontroli Sławomir Grzelak:

Uprzejmie dziękuję. Szanowni państwo, faktycznie NIK kontrolowała proces prywatyzacji PHN. Ustalenia tej kontroli zostały zawarte w naszym raporcie zatytułowanym „Gospodarowanie wybranymi nieruchomościami Skarbu Państwa". Został on zatwierdzony przez prezesa NIK 24 czerwca br. i przesłany m.in. do Sejmu.

W tym momencie trudno mi się odnieść do szczegółów strategii, którą przedstawili tu panowie prezesi PHN. Pewne elementy tej strategii były badane przez NIK również w ramach tej kontroli w roku 2012. Generalnie, z pozycji kontrolera uważamy, że koncepcja konsolidacji spółek zajmujących się nieruchomościami, połączenia ich w jeden holding, wydaje się trafna. Badaliśmy również sam proces prywatyzacji jako taki. Nasza ocena jest pozytywna, pomimo stwierdzonych nieprawidłowości. W ramach kontroli badaliśmy m.in. symulacje dotyczące budowy księgi popytu, badaliśmy poziom cen ustalonych przez Ministra Skarbu Państwa w ofercie publicznej, jak również poziom dyskontu. Uznaliśmy, że te parametry, które w zasadzie zdeterminowały przychody Skarbu Państwa z prywatyzacji tej spółki, zostały trafnie ustalone. Nie mamy tu więk-

szych zastrzeżeń do działalności Ministerstwa Skarbu Państwa, natomiast zwróciliśmy uwagę na pewne ryzyko, o którym zresztą pojawiła się wzmianka w prospekcie emisyjnym spółki. To ryzyko wynika z faktu, że niektóre spółki barterowe wchodzące w skąd holdingu nieruchomości zawierały umowy bez wymaganej zgody Ministra Skarbu Państwa. Taka zgoda jest wymagana w art. 5a w ustawie o wykonywaniu uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa. Brak stosownej zgody ministra oznacza, że te umowy są nieważne z mocy prawa. NIK w czasie kontroli zbadała 14 takich umów. Połowa z nich była zawarta bez wymaganej zgody. Są to na przykład umowy najmu powierzchni o wartości przekraczającej 50 tys. euro rocznie. To może stanowić pewien problem. Jest to jednak naruszenie przepisów.

Po części ten problem wynika z faktu niewystarczającej współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi ministerstwa skarbu. Na przykład departament wykonujący nadzór właścicielski nad holdingiem nie opiniował prospektu emisyjnego. To jest uchybienie natury biznesowej czy organizacyjnej.

Jeżeli chodzi o działalność holdingu, to jak powiedziałem, trudno nam się wypowiedzieć całościowo, natomiast pewne elementy zostały opisane w naszym raporcie, na przykład operacje dotyczące tzw. optymalizacji podatkowej, czyli podnoszenia wartości nieruchomości wchodzących w skład aktywów holdingu. Nie kwestionujemy ich z punktu widzenia legalności tych operacji. Są one nawet w pewnym sensie uzasadnione, dlatego że wartość księgowa tych nieruchomości była zdecydowanie niższa niż wartość rynkowa. W związku z tym dokonano takich przekształceń, jak wnoszenie nieruchomości do spółek komandytowo-akcyjnych, a następnie sprzedaż do spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, zależnych od holdingu. Według naszych ustaleń dzięki temu uzyskano możliwość rozwiązania rezerwy na podatek dochodowy w wysokości około 78 mln zł za pierwsze 3 kwartały 2013 r. Zwracamy jednak uwagę na ryzyko zakwestionowania tych operacji jako pozornych przez organy podatkowe. Taka ewentualność istnieje. Jak powiedziałem, nie kwestionujemy tego z punktu widzenia legalności.

Jeżeli chodzi o skorygowany wskaźnik EBIDTA, o którym wspomniał pan prezes, również nie kwestionujemy wykorzystywania tego wskaźnika. Jednak on jest w pewnym sensie nietypowy, dlatego że ta korekta polega na tym, że nie uwzględniono kosztów prywatyzacji giełdowej, kosztów reorganizacji, restrukturyzacji, odpraw dla zwalnianych pracowników oraz rezerwy na ewentualne odszkodowania z tytułu nieterminowo oddanych lokali i napraw gwarancyjnych. Ale to jest tak na marginesie, bo to nie jest jakaś istotna sprawa.

Nieco bardziej istotna jest kwestia dotycząca roszczeń Skarbu Państwa wobec Warszawskiego Holdingu Nieruchomości. Te roszczenia wynikają z faktu, że została zawyżona wartość akcji, które przyznano pracownikom łączonych spółek. Te roszczenia zostały określone na kwotę około 7,4 mln zł. Do zakończenia naszej kontroli ta sprawa nie została rozwiązana. Nie wiem, jak to się potoczyło.

Jest jeszcze jeden problem, którego wystąpienie stwierdziliśmy w działalności holdingu, mianowicie kwestia nadzoru właścicielskiego nad spółkami zależnymi. Ten nadzór jest realizowany przez władze holdingu w postaci unii personalnych – członkowie organów spółki dominującej zasiadają w organach spółek zależnych. Ten sposób nadzoru krzyżowego jest w korporacjach typowy. Nie można zarzucić tutaj jakiegoś niewłaściwego działania, natomiast problem polega na tym, że istnieje możliwość omijania w ten sposób ustawy kominowej, ograniczającej wynagrodzenia w spółkach kontrolowanych przez Skarb Państwa. I na to też zwróciliśmy uwagę.

W ramach kontroli stwierdziliśmy szereg uchybień o mniejszej wadze, nie będę już kontynuował ich wskazywania, one są opisane w naszym raporcie z kontroli. Tak wyglądają jej wyniki z naszego punktu widzenia. Dziękuję bardzo.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Dziękuję bardzo. Może od razu poproszę o odniesienie się do uwag NIK, zwłaszcza do kwestii nadzoru – jak dopowiada pani przewodnicząca, a potem rozpoczniemy dyskusję. Bardzo proszę, pan minister ma głos, a później pan prezes.

Podsekretarz stanu w MSP Rafał Baniak:

Wypowiem się bardzo krótko, zwłaszcza w dwóch kwestiach. Pierwsza sprawa, to uzyskiwanie zgód w trybie art. 5a. Potwierdzam to, o czym mówił pan dyrektor. Rzeczywiście były takie sytuacje na poziomie spółek barterowych w holdingu. Wydaje się, że dokładnie tę sytuację przeanalizowaliśmy. Jest to naruszenie przepisów, mamy tego świadomość. Dzisiaj wychodzimy z założenia, że zmiana, odwrócenie procedury, czy raczej powrót do procesu z uwzględnieniem uzyskiwania zgód, doprowadziłby do ryzyka w dzisiejszych zobowiązaniach wobec partnerów handlowych PHN. Dlatego uznaliśmy, że ponieważ partnerzy nie kwestionują tego braku zgody, braku tej przesłanki formalnej, nie podjęliśmy próby zmiany tego stanu rzeczy, uczulając jednocześnie zarząd, by tego typu sytuacje nie powtórzyły się w przyszłości.

Pan dyrektor był łaskaw dwa razy wspomnieć o kwestii nadzoru, o braku opinii departamentu nadzorującego przy prospekcie emisyjnym i o braku należytej współpracy. Być może brakowało tego w odpowiedniej dokumentacji, natomiast, choć wykonuję nadzór dość krótko jako członek kierownictwa, zgodnie z moją najlepszą wiedzą uważam, że taka współpraca jest prowadzona na bieżąco przez przedstawicieli Skarbu Państwa w organach nadzoru, czyli w radzie nadzorczej. Także zarząd komunikuje się na bieżąco zarówno z kierownictwem Departamentu Nadzoru Właścicielskiego, jak i z pracownikami departamentu odpowiedzialnymi za sprawowanie nadzoru nad spółką.

Jeżeli chodzi o prospekt emisyjny, być może, jak pan powiedział, zabrakło formalnego potwierdzenia, ale przedstawiciele Departamentu Nadzoru Właścicielskiego, choć nie pracowali w zespole przygotowującym prospekt wspólnie z doradcami, byli w trybie roboczym konsultowani na bieżąco. Tym niemniej potwierdzam, że wystąpiły tego typu uchybienia, a więc brak spełnienia formalnych warunków, czyli brak potwierdzonego na piśmie modelu współpracy. Będziemy starali się, zgodnie z sugestiami NIK, realizować ten wymóg w przyszłości. Co do kwestii optymalizacji podatkowej, to bardzo proszę pana prezesa o ustosunkowanie się.

Prezes zarządu PHN SA Artur Lebiedziński:

Panie przewodniczący, panie dyrektorze, zanim pan prezes Stasiak odniesie się do kwestii optymalizacji podatkowej, chciałem dla porządku wspomnieć, że jeżeli chodzi o roszczenie Skarbu Państwa, to kwestia ta została rozwiązania. Zawarliśmy stosowną ugodę i PHN dokonał skupu akcji, które następnie zostały przekazane na rzecz Skarbu Państwa. Tuż po zakończeniu pracy przedstawicieli NIK rozwiązaliśmy ten problem w dobrej współpracy z partnerem nadzoru, z ministerstwem. Co do skorygowanej EBIDTY, o czym mówił pan dyrektor, chciałbym, aby Wysoka Komisja miała na uwadze pewien aspekt. Skorygowana EBITDA, to jest taki wskaźnik, który pokazuje, jaka jest dochodowość biznesu. Jest skorygowany dlatego, że jeśli mamy do czynienia z procesem upublicznienia, to jest sporo kosztów jednorazowych takiego procesu. Dlatego jest skorygowana EBITDA, bo dokonujemy korekty o te czynności, które mają charakter jednorazowy, czyli niepowtarzalny. W przyszłości tych korekt będzie coraz mniej, bo takich wydarzeń jednorazowych będzie coraz mniej, ale to nam w ciągu czasowym pozwala pokazać dochodowość spółki i porównać dane za poszczególne okresy.

Jeżeli chodzi o optymalizację podatkową, to pozwólcie państwo, że wypowie się na ten temat nasz dyrektor finansowy, pan prezes Stasiak.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Dziękuję bardzo panie prezesie.

Członek zarządu ds. finansowych PHN SA Włodzimierz Stasiak:

Dziękuję. Panie przewodniczący, Wysoka Komisjo, panie dyrektorze, jeśli chodzi o zagadnienie tzw. optymalizacji podatkowej, to myślę, że pan dyrektor bardzo trafnie przedstawił ten proces, z tym, że chciałem uzupełnić wypowiedź w ten sposób, że z mojej perspektywy jest to proces niejako uboczny, ponieważ nadrzędnym procesem jest restrukturyzacja grupy, zmierzająca do alokowania nieruchomości do poszczególnych spółek celowych. Standard w branży jest taki, że poszczególne nieruchomości inwestycyjne, w szczególności deweloperskie, znajdują się w tzw. spółkach specjalnego przeznaczenia o charakterze majątkowym. Najogólniej mówiąc realizujemy program transferu tych nieruchomości

do tych spółek. Dokonując takiego transferu zawsze stajemy wobec konieczności znalezienia najlepszej z ekonomicznego punktu widzenia drogi dojścia do tego celu.

Sytuacja, tak jak pan dyrektor powiedział, jest taka, że jest duża różnica między wartością podatkową, która *de facto* jest determinowana historycznymi kosztami nabycia nieruchomości, a bieżącą wartością rynkową. Przy każdorazowej próbie dokonania takiego transferu do spółki celowej, żeby później w niej np. realizować projekt deweloperski, nieznalezienie zgodnego z prawem optymalnego sposobu dokonania tego transferu, oznaczałoby poniesienie znacznych kosztów o charakterze podatkowym. Z perspektywy akcjonariuszy jest to oczywiście obciążenie i zmniejszenie tej wartości, która jest dla nich generowana. Jako zarząd, jesteśmy zobowiązani do maksymalizacji efektywności naszej organizacji, celem uzyskania maksymalnego zwrotu dla naszych akcjonariuszy. Nie ma potrzeby specjalnie przypominać, że większościowym akcjonariuszem jest Skarb Państwa. Dlatego czujemy się zobowiązani do znajdowania w ramach prawa takich rozwiązań, które maksymalizują dla naszych akcjonariuszy te korzyści. Takie jest przynajmniej moje zdanie, ale sądzę, że także członków poprzedniego zarządu i pana prezesa Lebiedzińskiego. Udało nam się wypracować takie rozwiązanie, w wyniku zastosowania którego, mogliśmy uzyskać, jako efekt uboczny, poza osiągnięciem celu operacyjnego, czyli umieszczenia nieruchomości w spółkach celowych, możliwość rozwiązania w znaczącej kwocie rezerwy na podatek odroczony. Jest to do końca roku kwota około 100 mln zł. Pan prezes wspomniał o kwocie 80 mln zł za trzy kwartały, do końca roku będzie to około 100 mln zł. Zbieżność tej kwoty z wypłaconą dywidendą nie jest przypadkowa, bo oczywiście ponad 70% tej kwoty trafiło bezpośrednio do Skarbu Państwa właśnie w ramach dywidendy.

To tyle, jeśli chodzi o efekt tzw. optymalizacji podatkowej. Mam nadzieję, że to wyjaśnienie zagadnienia wyczerpuje temat. Jeśli chodzi o EBITDĘ, pan prezes Lebiedziński wypowiedział się najtrafniej. Tak, jest ona skorygowana, nietypowa, ale właśnie pozwala pokazać porównywalną miarę zwykłej działalności operacyjnej, nieobciążonej jednorazowymi zdarzeniami, takimi jak prywatyzacja, restrukturyzacja, odprawy. Oczywiście zwykłą EBITDĘ też przeważnie pokazujemy. Nie pokazujemy jej tu, bo tu jest jednorazowy wydatek, który *de facto* jest inwestycją i zakłócałby on pomiar bieżącej, zwykłej operacyjnej efektywności naszego działania.

Roszczenia Skarbu Państwa. Pan prezes odniósł się do tego. Tak, udało nam się uzyskać ugodę, zaspokoić roszczenia Skarbu Państwa. To był chyba przykład dobrej współpracy spółki z nadzorem. Jeśli chodzi o umowy zawarte bez zgody Skarbu Państwa, w uzupełnieniu wypowiedzi pana ministra podam, że to jest pewna zaszłość historyczna. Mówimy o umowach zawieranych jeszcze przed utworzeniem Grupy Kapitałowej PHN. Nie jest usprawiedliwianiem się to, co teraz powiem, ale sądzę, że można uznać za okoliczność łagodzącą fakt, że te spółki, które weszły w skład PHN SA, nie były jedynymi spółkami mającymi tego rodzaju problem, że w przypadku najmu jakiejś powierzchni nieruchomości nie występowały o stosowne zgody do MSP. Pytanie, jakie to efektywnie rodzi ryzyka na dziś? Ośmieliłbym się postawić tezę, że żadne, dlatego że z biegiem czasu jest coraz mniej tych umów, bo one w sposób naturalny wymierają, a te, które pozostają, to są umowy w zdecydowanej większości zawarte na czas nieokreślony. Rozumiem, że jeśli NIK wskazuje na ryzyko, to chodzi o takie ryzyko, że mogą np. w łatwiejszy sposób wyjść z tych umów nasi kontrahenci. Uważam, że ponieważ większość umów jest zawarta na czas nieokreślony, to gdyby kontrahenci chcieli zerwać te umowy, nie musieliby się uciekać do argumentu, że te umowy zostały zawarte w sposób nieważny. Mogliby to uczynić korzystając 3 czy 6 miesięcy wypowiedzenia.

Możemy się pochwalić, że jest dość duża retencja naszych najemców, mimo umów na czas nieokreślony. W mojej ocenie nie rodzi to żadnego dla nas ryzyka i nie odnotowaliśmy ani jednego przypadku, by nasz kontrahent wykorzystał ten argument, aby zerwać z nami umowę i naraził nas w związku z tym na jakieś straty.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Dziękuję bardzo, otwieram dyskusję. Bardzo proszę, czy po tym wyczerpującym wprowadzeniu ktoś chce zadać pytanie? Pan poseł Zubowski, bardzo proszę, potem pan poseł Rojek.

Poseł Wojciech Zubowski (PiS):

Dziękuję bardzo. Panie przewodniczący, szanowny panie prezesie, szanowni państwo, jak zwykle będę miał kilka uwag. Po pierwsze, cieszę się bardzo, że z dziesięciu kluczowych klientów PHN SA siedem, to podmioty zależne, albo kontrolowane przez Skarb Państwa, bo to nie tylko Poczta Polska, ale i Agencja Mienia Wojskowego i kilka innych podmiotów. Mamy *de facto* do czynienia z sytuacją, w której płatności za wynajem przechodzą ze Skarbu Państwa do spółki przez Skarb Państwa kontrolowanej.

Szanowny panie prezesie, przedstawiliście plany holdingu na najbliższe miesiące. Oczywiście czas to zweryfikuje. Pozwolę sobie tylko zwrócić uwagę na zastrzeżenie znajdujące się na przedstawionej przez państwa prezentacji: „Niniejsza prezentacja, związane z nią slajdy oraz ich opisy mogą zawierać stwierdzenia dotyczące przyszłości, jednakże takie prognozy nie mogą być odbierane, jako zapewnienie czy projekty, co do oczekiwanych przyszłych wyników finansowych i w każdym przypadku mogą podlegać zmianom". Jest to standardowe ostrzeżenie związane z wszelkiego rodzaju operacjami także na giełdzie. Dlatego też chyba państwo nie są zdziwieni, że podchodzimy z nadzieją, ale też być może ze sceptycyzmem, do informacji prezentowanych przez państwa. Szczególnie, gdy zwrócimy uwagę na notowania giełdowe. Państwo przedstawili informację na temat planów tego, co zamierzacie robić, ale to przecież dwa miesiące temu spółka miała najniższe wyniki w swojej historii. Tak było 1 sierpnia br. To wynikało z informacji zawartej na stronie internetowej. Prosiłbym o kilka słów wyjaśnienia, jak to się stało, że w ciągu 6 miesięcy notowania spadły z ponad 30 zł do poniżej 20 zł – do 19,51 zł. Trudno też patrzeć na te historyczne dane i nie pomyśleć o tym, że choć przedstawiliście państwo na tych wykresach informacje mówiące, że jest świetnie, to inwestorzy jakoś tego entuzjazmu nie podzielali. Rynek ma zawsze rację, jeśli chodzi o giełdę. Prosiłbym więc, aby do tego się odnieść.

Prosiłbym też o dane na temat planowanych przejęć spółek czy nieruchomości, bo była i taka informacja. Dlaczego na to zwracam uwagę? Dlatego, że niedawno mieliśmy okazję rozmawiać na posiedzeniu Komisji Skarbu Państwa na temat Polskich Inwestycji Rozwojowych i jednym z projektów, który był przedstawiany, jako dość zawansowany i mający szanse powodzenia, było wykupywanie nieruchomości w centrach dużych miast, takich jak Wrocław, Kraków, Warszawa, Łódź, Poznań. Była mowa o miastach wielkości tego typu. Wtedy zainteresowanie posłów wzbudziło to, w jaki sposób będą pozyskiwani oferenci, którzy mają przedstawiać swoje oferty. Państwo też, jak rozumiem, zamierzacie kupować spółki. Być może dla niektórych deweloperów, dla niektórych właścicieli firm okazja, by zostały one kupione przez taki podmiot jak PHN, to szansa na zrobienie interesu życia. Prosiłbym więc o deklaracje w tej sprawie.

Co do raportu NIK- na pewno były zalecenia pokontrolne. Prosiłbym o informację, kiedy zamierzacie je państwo wdrożyć w życie, bo jak zrozumiałem z pana wypowiedzi, nie wszystkie z nich zostały zrealizowane? Opinia NIK była pozytywna z zastrzeżeniami, stąd moje pytanie. Dziękuję, to wszystko.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Dziękuję uprzejmie. Pan poseł Rojek ma głos, bardzo proszę.

Poseł Józef Rojek (KPSP):

Dziękuję panie przewodniczący. Panie ministrze, panie prezesie, Wysoka Komisjo, o większości moich wątpliwości powiedział już przedmówca. Dla mnie wielki znak zapytania rodzi ta ostatnia dyskusja pomiędzy przedstawicielami NIK a panem ministrem. Sądzę, że po kontroli NIK spotykają się strony, są pewne zalecenia oraz odpowiedzi podmiotu kontrolowanego. Myślę, że takowe zostały już przekazane. Niepokoją mnie pewne sprawy, dlatego że uważam, iż akurat ta branża dotyczy, można powiedzieć, wartości wrażliwych, to sfera, która na rynku może podlegać pewnym spekulacjom, tym bardziej, że jest to spółka młoda. Panowie musieliście, a i poprzednicy też musieli, w jakiś sposób to wszystko zgro-

madzić w jeden duży holding. I nie ma co ukrywać, tu pewne wątpliwości są, właśnie dlatego, że to wszystko dotyczy tak wrażliwej sfery, a wiemy, jak ten rynek dziś się zachowuje: można i tanio i drożej coś puścić itd., itd. Nie analizowałem protokółu kontrolnego NIK, może zaniedbałem to. Kiedyś otrzymywaliśmy te dokumenty w formie papierowej, teraz jest chyba inaczej. Myślę, że jeszcze raz się spotkamy, bo mnie to troszeczkę intryguje. Postaram się pewne wątpliwości doprecyzować i nawet skierować te moje wątpliwości – Józefa Rojka, posła do pana ministra i do panów prezesów. To jedna rzecz.

Dość ciekawie i barwnie panowie przestawili tę strategię, ale patrząc na notowania giełdowe i na moment, kiedy firma debiutowała na giełdzie widzimy, że niewiele wzrosła wartość tych akcji w stosunku do dnia dzisiejszego. A panowie tak tu mówicie o tym, co to będzie w przyszłości. Być może tak będzie, ale to wszystko jest koniunkturalne. Nie znamy przyszłości. Pamiętam, jako poseł od 2005 r. gdy się mówiło, że do dzisiaj, to już w Polsce ho, ho jak powinno być. Niestety, jest inaczej. Te warunki dyktuje świat globalny. Wiele w panów wypowiedziach jest przesadnego optymizmu tym bardziej, że konkurencja na rynku jest kolosalna. Tu dzień i noc konkurencja czyha, rozmawia, dyskutuje i jest tu ciągłe przeciąganie liny. Taka jest prawda. Obserwujemy to. Jestem zaskoczony tym, co pan prezes powiedział, jeśli chodzi o Warszawę, o wielkość inwestycji, wielkość powierzchni – 400 tys. m^2 w roku. Pochodzę akurat z Tarnowa, z południa Polski i widzę, jaka jest sytuacja, że tam powierzchnie stoją wolne i raczej tendencja nie jest wzrostowa, tylko malejąca. Nie wiem, jak wy to sobie kosztowo potraficie utrzymać? Wiem, że macie te dezinwestycji itd., coś tam opchniecie itd. i to się wam wszystko zbilansuje. Jak wykazaliście, 100 mln zł zysku za ubiegły rok było. Ale co będzie w przyszłości? Chwalicie się, że do roku 2023 będzie 800 mln zł zysku do podziału w formie dywidendy. Dobrze zrozumiałem? To, panowie, jest prawie 10 lat. Biorąc pod uwagę wskaźniki i tegoroczny efekt, to 100 mln zł jest imponujące. Ale to na początku mogliście sobie działać tak swobodnie: tu sprzedać, tam kupić, tu zamienić. Taka jest prawda, tak to jest na tym rynku. To jest wszystko dozwolone. Pan z NIK powiedział, że są uchybienia, ale przychylnie ocenił panów pracę.

Zwiększenie kapitału o 5,5 mld zł do 2023 r. jest, myślę, że możliwe, tylko znowu – nie wiemy, jakie będą relacje cenowe? Jakieś wskaźniki są na tym rynku nieruchomości, mówiące, co się będzie działo, ale może też zdarzyć się coś nieprzewidzianego i będzie koniec. Panowie musicie przedstawić jakąś prognozę i przyjąć jakieś założenie. Dlatego nie wiem, czy ten przesadny optymizm nie spowoduje, że niedługo trzeba będzie zmienić zarząd? Życzę obecnemu zarządowi jak najlepiej, bo podobała mi się forma przedstawienia informacji, tylko że panowie, tyle było tych liczb, wskaźników, lat, że jeśli człowiek nie podąża za wypowiadającym te treści, to się gubi i tyle. Taka jest prawda. Na razie tyle chciałem powiedzieć, a jeśli coś mi się jeszcze przypomni, to skieruję moje pytania lub uwagi w formie pisemnej do pana ministra. Dziękuję.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Dziękuję panie pośle za obietnicę tego, że jeśli będą jakieś kwestie do wyjaśnienia, to uczyni to pan poseł w relacjach dwustronnych. Pan prezes Lebiedziński odpowie na każde pytanie. Poruszanie wątków dotyczących filozofii planowania w gospodarce zawsze wzbudza dyskusję. Proszę, kto z państwa chciał zabrać głos? Pan ze związków zawodowych? Proszę o przedstawienie się.

Wiceprzewodniczący Federacji Związków Zawodowych Marynarzy i Rybaków Bolesław Zasada:

Bolesław Zasada, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych. Dziękuję za zaproszenie i za to, że mogę zapoznać się ze „Strategią”, o którą prosiłem od dłuższego czasu, a której do dziś nie otrzymałem. Mam pytanie do pana prezesa Lebiedzińskiego. Zaznaczył pan, że ma być 12 inwestycji. Mówiąc o jednej z nich powiedział pan, że ona jest „po byłym Dalmorze”. Chciałem zauważyć, że DALMOR SA nadal funkcjonuje i to nie jest byłe przedsiębiorstwo. Może to była jakaś przenośnia z pana strony, czy jednak zapisane jest w „Strategii”, że tego przedsiębiorstwa w przyszłości ma nie być?

Następne pytanie, do którego chciałbym się przyłączyć, zadał poseł na temat łączenia spółek w ramach grupy kapitałowej PHN. W jaki sposób te spółki będą łączone?

I trzecie pytanie – dla mnie najważniejsze – chodzi o zatrudnienie. Nie przejawiam entuzjazmu do kwestii zwolnień pracowników z 800 do 190. Mam pytanie, a może raczej prośbę od związków zawodowych, od pracowników: chodzi o powstawanie spółek specjalnego przeznaczenia. Podzielam stanowisko pana członka zarządu ds. finansowych, to jest praktykowane także ze względu na bezpieczeństwo finansowe. Do tych praktyk nie mam uwag i zastrzeżeń. Pytanie dotyczy tego, czy nie można by stworzyć programu przeszkoleń naszych pracowników, będących jeszcze w Grupie Kapitałowej, aby w pierwszej kolejności zatrudniać do tych spółek właśnie ich? Chodziłoby o to, aby nie zwalniać, aby odejść od koncepcji zwolnień pracowniczych, lecz przeszkolić naszych ludzi, by w pierwszej kolejności mogli znaleźć zatrudnienie. Dziękuję.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Dziękuję bardzo. DALMOR SA jako taki istnieje, to jest bezdyskusyjne. Rozumiem, że nie ma innych pytań i innych zgłoszeń do dyskusji? Jeszcze zgłasza się pan poseł Jastrzębski i pan poseł Rojek, tak?

Poseł Leszek Jastrzębski (PO):

Mam krótkie pytanie. Rok temu rozmawialiśmy z panem prezesem na temat tego, że spółka będzie prywatyzowana, że będzie poszukiwany nabywca na akcje spółki. Rozumiem, że od tej koncepcji odeszliśmy? Czy dlatego, że nikt się nie znalazł, czy może oczekiwania cenowe Skarbu Państwa były rozbieżne z propozycjami inwestorów? Czy droga prywatyzacji została zaniechana na krócej czy na dłużej? Takie miałbym pytanie.

Poseł Józef Rojek (KPSP):

Chodzi o kwestie ludzkie, bo….

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Chciałbym zamknąć dyskusję, tak więc trzeba byłoby zmierzać do jej końca.

Poseł Józef Rojek (KPSP):

Tak, już nie będę więcej zabierał głosu. Chodzi o kwestie ludzkie. Pan powiedział, że na początku, gdy powstał holding, pracowało 900, nie – 800 osób. Obniżenie liczby pracowników do około 130, jak się odbyło? Na jakiej podstawie? To były wypowiedzenia, odejścia na emeryturę? Pytam, bo to była duża grupa ludzi. Wiem, że nastąpiło pewne rozproszenie. Jak jednak teraz sobie poradzicie bez tych ludzi? Czy nie ujmujecie w strukturze organizacyjnej także liczby osób zatrudnionych w tych spółkach – wnuczkach, córkach itd.? Może tu te osoby są? Dziękuję.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Dziękuję pięknie. Rozumiem, że mogę zamknąć dyskusję i poprosić pana ministra i pana prezesa o udzielenie odpowiedzi.

Podsekretarz stanu w MSP Rafał Baniak:

Dziękuję bardzo. Co do komentarzy pana posła Zubowskiego – był to komentarz trafny, jak najbardziej. Nie chciałbym się bać tego słowa. Funkcjonujemy w jakiejś, mówiąc w pewnym cudzysłowie, bo nie chciałbym użyć tego określenia wprost, grupie kapitałowej Skarbu Państwa. I tutaj szukamy synergii. Nie widzę powodu, żeby jakaś spółka Skarbu Państwa, czy z udziałem Skarbu Państwa, szukała dla siebie siedziby poza strukturą PHN, jeżeli taka siedziba jest dostępna. Szukając też innych źródeł synergii, chcemy tego pilnować.

Co do planu PHN i czynionych zastrzeżeń. Na okoliczność komunikacji, zwłaszcza, że mamy do czynienia z podmiotem publicznym, musimy czynić takie zastrzeżenia. Jeśli chodzi o operacje dokonywane wewnątrz spółki, to nie możemy w nie wchodzić na posiedzeniach Komisji, natomiast proszę wierzyć, że to, co przyjął zarząd, było poddane dość głębokiej analizie. Tu nawiązuję do tego, o czym mówił pan poseł Rojek – jakieś parametry do prognozy trzeba przyjąć. Tu nie ma dogmatu nieomylności prezesa Lebiedzińskiego i spółki, natomiast są prognozy bliskie rynku i trendom, jakie można w określonej perspektywie przewidywać, podążając za analitykami i za własną obserwacją. Czegoś trzeba się trzymać i takie jest generalne założenie, przyjęte w dokumencie.

Co do notowań giełdowych – tu pan poseł Zubowski mówił o przypadku załamania, gdy to zaczynaliśmy przy poziomie 30 zł, a teraz jesteśmy przy kwocie 24 -25 zł. Po pierwsze, była dywidenda 2 zł na akcję. Na drugi dzień tego typu spółki przeszacowuje się, przelicza. Po drugie, jak mówiłem na wstępie, byliśmy w aktywnym procesie poszukiwania inwestora. Z reguły jest tak, że jeżeli pojawia się na horyzoncie inwestor prywatny, który miałby potencjalnie objąć akcje będące dziś w posiadaniu Skarbu Państwa, to spółka na swojej wycenie zyskuje premię. Akcjonariusze obecni w strukturze akcjonariatu chcieliby tego prywatnego, zewnętrznego inwestora. Stąd mamy zwyżkę kursu. Jeżeli ogłaszamy decyzję, komunikujemy rynkowi: stop, dziś zamykamy data room, kończymy ten proces, to kurs wraca do poziomu niższego, niż wywindowany takim zachowaniem głównego akcjonariusza, jakim jest Skarb Państwa.

Jeśli chodzi o ewentualne inwestycje, na jakie miałby się decydować PHN, to dopóki Skarb Państwa będzie w akcjonariacie, będziemy pilnować tego, aby to PHN robił interes życia, a nie deweloperzy, którzy mają ewentualnie z PHN handlować czy wymieniać z nim aktywa lub mu je sprzedawać. Nie widzę na widnokręgu nikogo, kto miałby zrobić interes życia z PHN. Dopóki będzie Minister Skarbu Państwa w nadzorze, będziemy starali się tego z całych sił pilnować.

Za panem przewodniczącym Zasadą pan poseł Rojek pytał o kwestie ludzkie. Jeżeli mamy się benchmarkować do rynku, to także po stronie kosztowej. Możemy dyskutować o tym, czy państwo przez swoje udziały powinno stosować w jakiejś spółce zatrudnienie socjalne, które jest bliskie mojemu sercu, ale nie w spółkach tego typu. Wydaje mi się, że rozstanie z ludźmi nastąpiło na warunkach wrażliwych społecznie, po godziwej stawce, w ramach programu dobrowolnych odejść. Tam nie było wyrzucania na bruk, czy jakichś drastycznych zachowań po stronie zarządu. Komentując działania nadzoru właścicielskiego – panie dyrektorze, ponieważ jest tam obecne państwo, Departament Nadzoru Właścicielskiego pilnował również i tego, aby te odejścia były na ludzkich warunkach. Natomiast nie moglibyśmy oczekiwać wzrostu wartości spółki przy poprzedniej strukturze zatrudnienia. Wystarczy sięgnąć do porównania podobnych podmiotów na rynku i zobaczyć, ile osób zajmuje się zarządzaniem nieruchomościami w innych miejscach.

Co do raportu NIK, możemy się umówić tak, że wprawdzie odpowiedzieliśmy, ale jeśli odczuwany jest brak takiej pełnej informacji, możemy się do tego odnieść pisemnie, podając, jak zostały zrealizowane przez Skarb Państwa, ale też i przez samą spółkę poszczególne zalecenia NIK. Proszę wierzyć, że każdy raport NIK jest krytyczny, choć przeważnie kończy się pozytywną opinią. Zawsze NIK jest bardziej drobiazgowa, niż nadzór, zawsze więcej dojrzy, niż my. Z pełną powagą podchodzimy do wszystkich zaleceń. Proszę wierzyć, że nie ma niczego pod stołem. Wszystko w formie pisemnej przekażemy na ręce pana przewodniczącego, żeby nie zajmować czasu Wysokiej Komisji. Jeśli pan prezes chciałby uzupełnić moją wypowiedź, to proszę.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Pan prezes, bardzo proszę.

Prezes zarządu PHN SA Artur Lebiedziński:

Szanowny panie przewodniczący, panie ministrze, szanowne panie posłanki i panowie posłowie, odnośnie do kwestii poruszonej przez pana posła Rojka: poczytuję sobie za zaszczyt pracę dla Rzeczypospolitej oraz to, że jestem prezesem spółki Skarbu Państwa. Jest to dla mnie zaszczytem i potężnym zobowiązaniem. Proszę mi wierzyć, panie pośle, że jestem każdego dnia do dyspozycji pani dyrektor i pana ministra i staram się robić jak najwięcej potrafię. Prezentuję rzeczywiście ambitne strategie, bo jak spadać, to z wysokiego konia, ale są one też oparte na rzeczywistych i możliwych do wykonania przesłankach, na takich, które są faktycznie może nie konserwatywne, ale możliwe do zrobienia.

Odnosząc się do kwestii osobowej, chciałbym podkreślić, że w każdej chwili jestem do dyspozycji. Pani dyrektor i pan minister to wiedzą. Staram się pracować jak najlepiej, ale też nie jestem w żaden sposób przywiązany, tzn. staram się być przywiązany, ale generalnie jestem do dyspozycji.

Co do kwestii przesadnego optymizmu powiedziałbym tak: mówimy o okresie około 8 lat. Dlatego też pan prezes Stasiak powiedział o tym, co udało nam się dotąd zrobić. Pewne rzeczy udało się wykonać, dużo jest przed nami. Nie jest to przesadny optymizm, raczej ambitna strategia rozwoju. Wołałbym używać takiego określenia. Oczywiście sprawa konkurencji, tego, co dzieje się na rynku, jest ważna. W Warszawie 400 m^2 powierzchni – tak, mamy ją, to prawda, duża część z tego nie jest wynajęta. Ale też przykład tej ściślejszej współpracy grupy kapitałowej Skarbu Państwa z największymi polskim spółkami stwarza potencjał chociażby do tego, żeby budować nowe powierzchni i robić to z sukcesem.

Odnośnie do ceny giełdowej wypowiedział się pan minister. Jeden z panów posłów wskazał, że przed rokiem też mówiliśmy o procesie prywatyzacji. Jako zarząd pracujemy nad jak najlepszymi wynikami ekonomicznymi. Ten proces był realizowany we współpracy z Ministerstwem Skarbu Państwa, z naszego punktu widzenia była to praca na bieżąco nad najlepszymi wynikami. Zakładamy, że Skarb Państwa jest dobrym akcjonariuszem, mamy bardzo dobrą współpracę z ministerstwem. Ta próba prywatyzacji potem przełożyła się na kurs giełdowy i na obecne notowania. Zwracam uwagę na slajd, który mamy w materiale. Akcje PHN rzeczywiście spadły – od 1 sierpnia 2014 r. było to 19,55zł. To prawda, ale proszę zobaczyć również, jak akcje PHN wyglądają w porównaniu z podindeksem spółek nieruchomościowych. Cały podindeks tych spółek jest pod bardzo mocną presją. To wynika m.in. z percepcji tego, jak wygląda rynek. Rzeczywiście ten spadek był ponadprzeciętnie wysoki w stosunku do innych spółek, wynikał z tego, że zaprzestano procesu prywatyzacji oraz odcięto ponad 2 zł dywidendy, ale sądzimy, że w przyszłości ten element dywidendowy, który będzie wypłacany w sposób stały, wyróżni nas wśród innych.

W sprawie kwestii wskazanej przez pana przewodniczącego Zawadę i poruszanej też przez pana posła Rojka powiedziałbym tak: poprzednio było zatrudnionych 800 osób, to fakt. Jak pamiętam, to prywatyzacja INTRACO była podejmowana kilkakrotnie, zanim zostało ono włożone do Polskiego Holdingu Nieruchomości. Pamiętam, że cena, jakiej Skarb Państwa oczekiwał za INTRACO, które obecnie jest jednym z największych elementów naszego portfela, była prawdopodobnie niższa od poziomu zysku, jaki PHN wypracował w ubiegłym roku. Biorąc to pod uwagę można oceniać, że strategia połączenia tych podmiotów musiała się też zakończyć tym, że trzeba było połączyć 7- 8 zarządów i kilkanaście funkcji administracyjnych. Bardzo wnikliwie analizujemy liczbę zatrudnionych. Stosując porównanie zatrudnienia do powierzchni czynione w spółkach europejskich myślę, że powoli zbliżamy się do pewnych standardów rynkowych. Jeżeli chodzi o były DALMOR, było to moje przejęzyczenie. Chodziło o to, że to jest teren po byłym przedsiębiorstwie rybołówstwa – obecnie teren wykorzystywany jest na cele nieruchomościowe. To jest tylko, jak powiedziałem, przejęzyczenie. Staramy się wykorzystać osoby zatrudnione. Jeśli zaś chodzi o zatrudnienie w DALMORZE, to wydaje mi się, że w najbliższym czasie czeka go rozwój – oczywiście w tej części nieruchomościowej. Obecnie zatrudnionych jest około 30 osób, sądzę, że ten poziom nie będzie malał, gdyż stanie się konieczne utrzymanie nieruchomości, które tam zbudujemy.

Jeżeli zaś chodzi o kwestie ludzkie, to fakt, że było zatrudnionych 800 osób, a teraz jest około 130. Ta różnica wynika z tego, że poprzednio było 7 – 8 spółek, a teraz jest jedna spółka holdingowa, skupiająca funkcje zarządcze, zaś pozostałe, to spółki nieruchomościowe. Co do dużych miast, to koncepcja jest taka, że nie chcemy operować za granicą, lecz w dużych polskich miastach i szukać takich aktywów, które mają stabilną pozycję na rynkach tych głównych miast. Jeśli chodzi o *disclaimer*, te zastrzeżenia na początku, odnośnie do treści, to proszę brać po uwagę, że jako spółka giełdowa jesteśmy zobligowani rygorem ustawy o publicznym obrocie. Bardzo dziękuję.

Poseł Leszek Jastrzębski (PO):

Chciałbym usłyszeć odpowiedź w sprawie prywatyzacji spółki, tego, czy ten proces będzie kontynuowany?

Prezes zarządu PHN SA Artur Lebiedziński:

Już mówię. Było zainteresowanie. Tak, jak ministerstwo stwierdziło w komunikacie kończącym ten proces, wykonano *due diligence*, natomiast oferty nie trafiły w poziom zainteresowania, o którym myślało ministerstwo. Była grupa inwestorów, którzy wykonali gruntowne, aczkolwiek na tyle, na ile pozwala rygor ustawy o publicznym obrocie, *due diligence* PHN. Przywiązywaliśmy bardzo dużą wagę do respektowania ustawy i do dostępu do informacji publicznej. Były to bardzo poważne, globalne podmioty, ale proszę wziąć pod uwagę, że przy takim otoczeniu sektora nieruchomości w Polsce i w Europie, podmioty te poszukują takich aktywów, które są po części ofiarami nadpodaży mającej miejsce nie tylko w Polsce, ale i w innych krajach Europy. Takie globalne podmioty poszukują możliwości nabycia aktywów w różnych częściach Europy i świata. Pewnie szukają takich spółek, które są może trochę bardziej okazyjne. Tak więc to zainteresowanie było, cały proces trwał kilka miesięcy, ale na tym etapie nie zakończył się transakcją. Dziękuję.

Poseł Józef Rojek (KPSP):

I niech tak zostanie.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Pan prezes? Bardzo proszę.

Członek zarządu ds. finansowych PHN SA Włodzimierz Stasiak:

Jeśli można, chciałbym uzupełnić. Bardzo mnie cieszy ta ocena, to, że pan poseł Rojek dostrzega nasz optymizm. Bardziej obawiałbym się, gdyby powiedział, że jesteśmy malkontentami. Musimy mieć pewną dozę optymizmu. Myślę też, że to jest bardzo trafna ocena rynku, ta dokonana przez pana posła Rojka. Tym bardziej można docenić to, co udało się nam osiągnąć. Chcieliśmy pokazać, że pewne rzeczy osiągnęliśmy, że to nie są mrzonki, marzenia, tylko że dostarczyliśmy to, o czym mówiliśmy i mamy nadzieję, że dostarczymy to, o czym mówimy w tej chwili.

Jeżeli chodzi o wrażliwość społeczną, myślę, że sam pan przewodniczący od wewnątrz obserwował, jak wyglądał proces redukcji zatrudnienia. Oczywiście był on bolesny, bo dla każdej osoby, która musi odejść, jest to trudne przeżycie. Pan przewodniczący obserwował ten proces znacznej redukcji zatrudnienia w DALMORZE. Sądzę, że pan przewodniczący potwierdzi, że ten proces został przeprowadzony z bardzo dużą wrażliwością społeczną. Tu chodziło nie tylko o emerytury itp. Stosowane były różne rozwiązania. Dbamy również o to, by w spółkach, które świadczą na rzecz naszego holdingu, zapewnić miejsca pracy, jest to aktywne przenoszenie pracowników do spółek, które później świadczą usługi na naszą rzecz. Tak było w obszarze utrzymania nieruchomości lub w księgowości.

Pan prezes wspomniał o INTRACO. Nie licząc tzw. osiedla szwedzkiego na Żoliborzu, jest to biurowiec o około 30 piętrach. Przed restrukturyzacją INTRACO zatrudniało 110 osób, co oznacza, że na jedno piętro przypadały 3 osoby. Powierzchnia piętra wynosiła 750 m^2. Myślę, że to najlepiej pokazuje, czy była to struktura optymalna, jeśli chodzi o efektywność działania. Na ponad 200 m^2 przypadała jedna osoba, a to nijak nie pasuje do standardów, które znamy. Byliśmy zmuszeni przeprowadzić redukcję zatrudnienia, ale zawsze z dbałością o aspekt ludzki, społeczny.

Jeśli chodzi o notowania na giełdzie, to tak, cieszyło nas to, że w pewnym okresie byliśmy wycenieni na poziomie 30 zł. Ten zjazd z takiej wyceny nastąpił po ogłoszeniu decyzji, o której powiedział pan minister. Proszę spojrzeć chłodnym okiem na liczby, jak to wygląda. Moment IPO – wejścia na giełdę – 22 zł. Jak słusznie pan minister zauważył, było to przed wypłatą dywidendy – 2,16 zł na jedną akcję. Odejmijmy w zaokrągleniu 2 zł. Czyli IPO – 20 zł, po odjęciu tych 2 zł. Dzisiaj notowanie waha się w granicach 24 zł. Co to znaczy? To 20% więcej w niespełna 2 lata. Myślę, że to jest niezły rezultat. Natomiast w „Strategii" zakładamy dalszą restrukturyzację naszego portfela, podniesienie jego jakości, które powinno przyczynić się do tego, że będziemy oceniani jak najlepsze spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych. Najlepsze z nich mają ten wskaźnik *price book value* na poziomie wahającym się w granicach 0,8 lub 0,9. Myślimy, że rynek to doceni. Oczywiście rynek zawsze ma rację, ale trzeba pamiętać też o tym,

że rynek na polskiej giełdzie jest płytki i to również ma jakiś wpływ na notowania, na ich zmienność, wahliwość. Oczywiście Skarb Państwa podejmuje swoje działania, niemniej lepiej byłoby, gdyby ten rynek był mniej płytki, żeby obrót był większy. To lepiej przekładałoby się na stabilizację naszych notowań.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):
Czy ktoś jeszcze chce się wypowiedzieć? Wprawdzie zamknąłem już dyskusję, ale wyjątkowo bardzo proszę.

Wiceprzewodniczący FZZMiR Bolesław Zasada:
Nie chciałbym zadawać nowego pytania, tylko czekam na odpowiedź na pytania pana posła i moje. W jaki sposób będą łączone spółki w ramach Grupy Kapitałowej PHN i jakich spraw to łączenie dotyczy?

Prezes zarządu PHN SA Artur Lebiedziński:
Ten proces będzie wyglądał w taki sposób, by na koniec osiągnąć strukturę holdingową na górze – czyli PHN, następnie spółki celowe, które będą posiadały w swoich aktywach poszczególne nieruchomości. Będą również stworzone spółki serwisowe, świadczące usługi na rzecz tych poszczególnych spółek celowych, które będą posiadały nieruchomości i zarządzały nimi.

Wiceprzewodniczący FZZMiR Bolesław Zasada:
Chciałbym jeszcze uzupełnić pytanie.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):
Jeszcze w dwóch godzinach obrad się mieścimy.

Wiceprzewodniczący FZZMiR Bolesław Zasada:
Jest okazja, to zadaję pytanie. Mówiliśmy o DALMORZE. W jaki sposób będzie on funkcjonował w Grupie Kapitałowej PHN, będzie do niej włączony?

Prezes zarządu PHN SA Artur Lebiedziński:
Będzie funkcjonował w taki sposób, aby jak najlepiej na bazie tego, co mamy obecnie, serwisować i obsługiwać te blisko 200 tys. m^2 powierzchni biurowo- mieszkaniowej, która zostanie zbudowana na gruncie DALMORU. Tę powierzchnię musi też ktoś obsługiwać z punktu widzenia zarządzania tymi aktywami. Nie ma co ukrywać, że biorąc pod uwagę skalę, wielkość tego projektu, nie można tego robić ani z Warszawy, ani z Krakowa. To trzeba robić lokalnie – z Trójmiasta. I to jest, jak sądzę, odpowiedź. Pamiętajmy też, że o tym będziemy współdecydowali z partnerami, których pozyskamy do tego projektu. I to będzie jakby rola tego, co mamy w tej chwili w DALMORZE, chodzi o jak najlepsze wykorzystanie tych zasobów na potrzeby zarządzania majątkiem, który tam zbudujemy.

Wiceprzewodniczący FZZMiR Bolesław Zasada:
Czy dobrze zrozumiałem pańską wypowiedź, że DALMOR zostanie spółką zależną od PHN?

Prezes zarządu PHN SA Artur Lebiedziński:
Panie przewodniczący, proponuję, byśmy kontynuowali naszą dyskusję już po zakończeniu posiedzenia Komisji. Wówczas doprecyzujemy szczegóły, dobrze?

Wiceprzewodniczący FZZMiR Bolesław Zasada:
Nie usłyszałem odpowiedzi.

Członek zarządu ds. finansowych PHN SA Włodzimierz Stasiak:
Panie przewodniczący, w dłuższej perspektywie czasu nie można wykluczyć łączenia tych spółek. Jeżeli by nawet DALMOR, jako odrębny podmiot, w jakiejś długiej perspektywie czasowej jako spółka nie istniał, nie oznacza z automatu, że pracownicy, którzy w tej chwili pracują, nie mieliby zatrudnienia, bądź to w spółkach serwisowych w Grupie Kapitałowej PHN, o których mówił pan prezes Lebiedziński, bądź też – bo jest i taka możliwość – w spółkach, które będą serwisowały Grupę Kapitałową PHN. Była grupa pracowników DALMORU, która w takiej spółce funkcjonuje, ale też były inne przykłady alokacji tych pracowników do spółek na zewnątrz grupy, w Warszawie.

Przewodniczący poseł Tadeusz Aziewicz (PO):

Szanowni państwo, zamykam posiedzenie, dziękuję panu ministrowi, panu prezesowi oraz panu dyrektorowi NIK za wyczerpującą, dobrą informację, a państwa posłów zapraszam na jutro, na posiedzenie dotyczące Lasów Państwowych, myślę, że będzie bardzo ciekawe.